

システム導入を成功させるポイント ～財務管理システム～

株式会社クロスフィールド

棚橋 和子

クロスフィールド レポート TOP ページへ
<https://www.crossfields.co.jp/reports/>

Agenda

1. はじめに
2. 財務業務の範囲
3. 財務管理システムの機能概要
4. 導入時の留意事項
5. 最後に

1. はじめに

連載 2 回目の本稿では、財務業務をサポートするためのシステム（＝財務管理システム）について取り上げる。

借入や資金繰り管理等の財務業務は、Excel や Access などを用いて管理される企業も多く、財務管理システムは、会計システムと比較して馴染みの薄いシステムかもしれない。だが、本システムは、企業の血液と言われる資金の流れを見える化し、タイムリーな資金管理を可能とし、経営判断を支える重要な武器となる。

財務管理システムの管理対象となる資金ポジションは、経営判断や企業を取り巻く環境に左右され、日々刻々と変化する。例えば、M&A や設備投資の意思決定が行われれば、機動的かつ多額の長期資金が必要となる一方、不祥事などで物やサービスが売れなくなれば、予定通りの入金を得られず、運転資金の補填が必要となる。究極的には、資金不足により債務不履行が生じた場合、たとえ黒字経営であったとしても、企業活動が停止に追い込まれる。そのため、企業の財務担当者は、日々、資金の状況を把握した上で、安全かつ機動的に資金を確保するための手段の検討、体制および契約等の整備に励んでいる。

また、財務業務を遂行する過程では、取引先や従業員への振込時に発生する振込手数料、金融機関からの借入に要する支払利息やコミットメントラインフィーをはじめとした手数料等、多額のコストが発生する。そのため、多くの企業では、キャッシュ・マネジメント・システム（以下、CMS とする）等の施策を導入することで、財務業務から生じるコストの削減に努めている。

資金ポジションの見える化を実現し、CMS 運営のためのシステムインフラとしての役割を担う財務管理システムは、財務業務の質を向上させるためのツールとなる。本稿では、財務業務の概要に触れた上で、財務管理システムに求められる機能要件および導入時の留意事項について整理を進める。

2. 財務業務の範囲

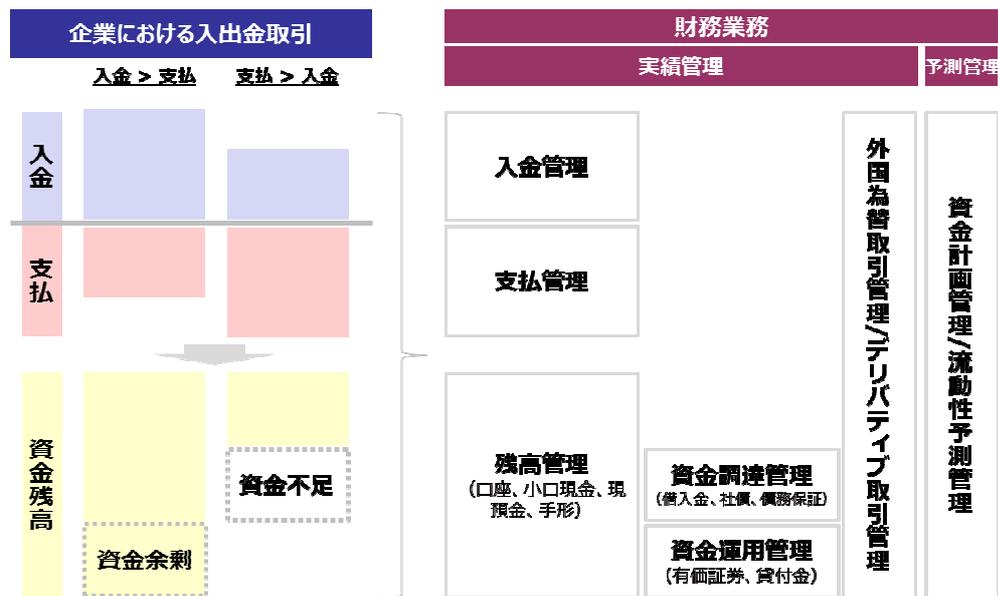
経理部が財務業務を兼務する場合も多く、財務業務の範囲については、しばしば議論が巻き起こる。経済産業省が、経理・財務部門の組織・人員配置の最適化・人材の円滑な移転を促進するための共通基盤として開発した「経理・財務サービス・スキルスタンダード」によると、財務業務は以下の 11 業務から構成される。

【「経理・財務サービス・スキルスタンダード」における財務業務の分類】

現金出納管理	手形管理	有価証券管理
債務保証管理	貸付金管理	借入金管理
社債管理	デリバティブ取引管理	外貨建取引管理
資金管理	資産流動化管理	

上記の定義およびこれまでの筆者の経験を踏まえ、財務業務を下図の通り整理した。

財務業務は、入出金取引（下図：入金管理、支払管理）をベースに、不足資金の調達（下図：調達管理）、余剰資金の運用（下図：運用管理）、これらの資金取引結果である口座等の残高管理（下図：残高管理）に加え、資金計画の策定や流動性予測管理といった資金ポジションの将来予測業務（下図：資金計画管理／流動性予測管理）、外国通貨による入出金取引に付随して行う外国為替取引、価格変動や金利変動といった財務リスクを低減させるために行うデリバティブ取引（下図：外国為替管理／デリバティブ取引管理）等、資金に直接影響を及ぼす取引を管理する業務である。



【企業における入出金取引と財務業務の関係】

① 支払管理、入金管理および残高管理

支払管理、入金管理、現預金等の残高管理は、全ての企業において発生する財務の基本業務である。特に、支払管理や入金管理は、多くの方が関わる業務であり詳細説明は不要と考えられるため、財務部門の視点に絞り言及する。

支払管理は、各部署から申請される支払依頼データを取り纏め、漏れなく正しく確実に金融機関へ支払依頼を行い、依頼通りに支払が実行されたことを確認する一連の業務である。本業務は、定型業務であるが、大量データを処理する必要があること、総合振込、給与振込、納付書による支払等の種別に応じて金融機関への依頼方法が異なること、金融機関への依頼時限が厳格に定められていること、緊急対応が必要な支払が発生すること等の性質を有しており、実務では、これらの要件に対応し、確実な支払（決済）を実行していく必要がある。

一方、入金管理は、債権の消込業務とセットで議論されることが多いが、入金取引に限定すれば、通常、自動的に口座へ入金されることから、入金確認以外、特段の管理は不要である。但し、外為法（外国為替及び外国貿易法）で報告対象となる入金取引（※1）については、口座への入金前に金融機関に対して入金目的や入金口座を伝える業務が発生する。

口座の残高管理は、決済口座の資金が不足しないよう口座間の資金移動を行うことに加え、財務管理システム上の残高と銀行残高を日々照合することにより、入金取引が過不足なく正しく記録されていること、および不正な入出金取引が発生していないことを確認する一連の業務である。

(※1) 外国から本邦へ向けた支払の受領、および本邦又は外国で、居住者が非居住者との間で行った支払の受領

② 資金調達管理および資金運用管理

企業の資金需要と実際の資金ポジションを比較し、資金に過不足が生じた場合に必要となる業務が、資金調達管理および資金運用管理である。

資金不足が生じた場合の調達手段には、大きく、グループ内余剰等の内部資金を活用する方法と外部資金（負債による調達、資本による調達）を活用する方法がある。企業は、自社の置かれた状況に応じ、資本政策や調達方針、調達に要するコストおよび調達までに必要な期間等の諸条件を勘案した上で、自社にとって最適な調達手段を決定し、実行する。逆に、資金余剰が生じた場合には、社内の資金運用方針に基づき、価格変動リスクや流動性リスク、カウンターパーティーリスク等を考慮した上で、資金を有効活用するための手段（資金運用の方法、取引先、商品等）を決定し、実行する。

③ 外国為替取引管理/デリバティブ取引管理

輸出入取引、海外子会社からの配当金の回収、駐在員に対する給与の支払、海外出張時に発生する経費の支払等、外国通貨による決済が必要な入出金取引が発生する。これらの外貨建債権債務を決済するために必要な通貨を取引する業務が、外国為替取引である。外貨建債権債務は、計上時の為替レートと決済時の為替レートが異なるリスク（為替変動リスク）を負っており、そのリスクを低減するための一手段として外国為替取引が利用される。なお、為替変動リスクの管理という観点からすると、外国為替取引の実行のみならず、外貨建債権債務のポジション管理を行うことも重要となる。

また、企業では、為替変動リスク以外にも、借入などの金利が変動するリスク（金利変動リスク）や株式などの価格が変動するリスク（価格変動リスク）といった財務リスクを負っており、それらのリスクを低減するための手段としてデリバティブ取引が利用されている。

④ 資金計画管理/流動性予測管理

資金調達および資金運用、外国為替取引の手段、金額、期間を決定する上では、いつ、いくら資金が不足または余剰となるかを予測できていることが、大前提となる。この資金ポジションを予測する業務を流動性予測管理といい、具体的には、中期経営計画、年度計画において策定される資金計画に加え、各部署やグループ会社から収集する日々の入出金予定に基づき、足元までの資金ポジションを予測する業務である。資金ポジションの予測精度は、取引の性質や予測期間に応じて異なる。例えば、金融機関からのタームによる借入であれば、返済期日が確定しているため、確度の高い支払として資金予測に反映する一方、取引先からの入金については、予定通りに入金されないリスクがあるため、確度の低い入金として資金予測に反映させない等の判断を行う。但し、取引先からの入金であっても、確実に入金が見込まれる場合には、確度の高い入金として資金予測に反映する。一般的に、予測期間が短くなればなるほど予測精度が高まるため、日々の最新情報に基づき、足元資金の予測金額を更新していく。

精度の高い資金ポジション予測は、資金不足により債務不履行が生じるリスクを

抑えた上で、多くの余剰資金を抱え資金効率が低下することを防止する。その為、流動性予測管理は、財務業務の中でも重要業務に位置づけられるが、予測精度の向上には各部署およびグループ会社からの情報提供等が不可欠であり、継続的な協力の要請が必要な業務である。

3. 財務管理システムの機能概要

本章では、財務業務を遂行する上で財務管理システムに求められる機能要件の整理を進める。なお、全ての企業で発生する支払管理や入金管理については、多くの企業でシステム化が行われていることが想定されるため、記載を割愛する。

① 残高管理（口座残高）

財務管理システムでタイムリーな資金ポジションの実績把握を実現するためには、財務管理システムと金融機関に保持する口座情報を可能な限り連動させる必要があり、金融機関のデータ提供方法を踏まえた機能設計が必要となる。本機能を構築するために解決すべき課題として、以下2点が挙げられる。

- i. 膨大な取引データへの対応
入出金取引の件数はしばしば膨大な量になるため、財務管理システムに手入力する場合、多くの処理工数が発生する、入力誤りリスクが高まる、口座残高および入出金明細のタイムリー把握が実現できないといった課題が生じる。
- ii. 取引データ入力の自動化
iに対応すべく、取引データ入力を自動化することが考えられるが、取引金融機関毎にデータの取得方法が異なる場合が多い。

iについては、取引金融機関からインターネットバンキング経由で提供される口座残高および入出金明細を一括して財務管理システムに取り込む機能を構築する必要がある。一方、iiについては、金融機関毎のデータ取得方法を事前に確認・整理しておく必要がある。なお一般に、複数金融機関の口座残高および入出金明細を一括取得し、企業内の財務管理システムに直接データ連携を行うサービスが提供されているため、それらのサービスを利用するのが効率的である。但し、これらのサービスで対応していない金融機関も存在するため、実際の業務設計時には自社が口座を保有する金融機関が対象か否かを確認する必要がある。

② 資金調達管理、資金運用管理、外国為替取引管理、デリバティブ取引管理

財務管理システムで資金調達、資金運用、外国為替取引、デリバティブ取引等の金融商品取引を管理するために構築すべき機能について、取引実行までの業務と取引実行後の業務に分けた上で整理を行った。

- i. 取引実行までの業務
金融商品取引を実行する場合、社内における承認業務、取引先（金融機関等）との契約締結業務等が発生する。
 - 承認機能
金融商品取引に関する社内規程に従った承認機能を、ワークフロー等を用いて構築する。
 - 限度額管理機能

金融商品取引を行う場合、金融機関との契約に基づく限度額に加え、社内で設定された限度額の範囲内で取引を実行する必要がある。そのため、財務管理システム上に確認すべき限度額項目を設定し、取引都度、限度額超過が発生していないことを確認するための機能を構築する。

- 申込書作成機能

CMSにおける金融統括会社など、金融商品取引を頻繁に行う企業においては、ミス発生リスクの低減や申込時限直前までの取引実行を可能とする為に、取引実行時に金融機関へ提出する申込書類の作成機能を構築する。但し、申込書類の形式は金融機関毎に異なるため、取引発生頻度やシステム構築コスト等を比較衡量した上で、システム機能の実装有無を判断する。

- ii. 取引実行以降の業務

取引先との金融商品取引実行後、入金取引等の決済処理、取引台帳で取引管理を行った上で、期末評価や表示組替等の決算処理が発生する。

- 支払管理機能への連携

金融商品取引実行後、入金取引若しくは支払取引が発生する。入金取引の場合は入金確認のみであるが、支払取引の場合、支払データの作成が必要であり、財務管理システムで管理している金融商品取引情報に基づく支払データ作成機能を構築する。

- 台帳管理

商品毎に取引内容や管理項目が異なることから、各商品を管理するための台帳機能が必要となる。社債や借入といった調達取引については、金額、期間、利率といった基本的な項目の管理に加え、担保に供する資産の紐づけ管理機能、様々な名目で発生する手数料の管理機能等を構築する。

- 決算処理

金融商品に関する定型的な決算処理については財務管理システム上で実施し、イレギュラー対応については会計システムで行う運用を前提とし、期末評価、経過利息管理、表示組替を行うため機能を構築する。

③ 流動性予測管理

財務管理システムでタイムリーな資金ポジションの予測管理を実現するためには、財務管理システムに対する適時なデータ登録、財務管理システム内のデータ連携、予測精度を高めるための予実管理を行う機能を構築する必要がある。

- i. 周辺システムからのデータ連携

財務管理システムへの適時なデータ登録を実現するため、上流取引を管理する周辺システムからのデータ連携機能を構築する。但し、周辺システムでもデータ登録タイミングが遅い場合（一定期間の取引をまとめて登録する等）や、財務管理システムにデータ連携を行うことでデータ容量が増え、処理速度が低下するといった課題を考慮しておく必要がある。

- ii. 他機能からの連携

金融商品取引管理機能から支払管理機能へのデータ連携については上

記の通りであるが、支払管理機能や金融商品取引管理機能から流動性予測管理機能へのデータ連携も重要連携の一つである。流動性予測上、支払予定額として見込まれていたデータは、金融機関へ支払を依頼した時点で、（実際の決済は行われてはいないものの）実績に近いデータ（＝確実性が高い＝予測精度が高い）となる。また、資金計画上で見込まれていた調達取引や運用取引についても、金融機関と契約締結を行った時点で、実績に近いデータ（＝確実性が高い＝予測精度が高い）となる。このように、支払依頼や契約締結といった行為は、流動性予測の精度に大きな影響を与えるため、これらの行為がなされる都度、流動性予測の情報を更新するような仕組みを構築することが必要となる。しかも、日々、企業の中で行われる膨大な取引の予測を可能な限りタイムリーに流動性予測へ反映させていくためには、他機能とのシステム連携が非常に重要な役割を果たすこととなる。

iii. 過去時点での流動性予測参照機能

流動性予測情報は、各部門やグループ会社から収集した情報やその他業務上で把握した情報に基づき、随時更新していく。予測精度を高めるためには、いつの時点の情報に基づきどのような予測が行われたかを振り返り、次回予測に反映させる予実分析活動が重要となる。その為、過去時点の予測金額を参照する機能が必要となる。具体的な例としては、1か月前、1週間前、5日前、1日前に予測した月末時点のキャッシュポジションを遡り確認することができる機能である。

4. 導入時の留意事項

本章では、財務管理システム導入時の留意事項を整理する。

① プロジェクト範囲の明確化（基本構想フェーズ）

プロジェクト範囲の明確化は、全てのプロジェクトにおける重要タスクであるが、財務管理システム導入においては特に留意すべきである。なぜなら、財務業務の形自体が、企業毎に異なるからである。ビジネスの形が企業毎に異なるように、ビジネスから生じる資金の流れおよびそれらの資金をどのように管理していくかの考え方（方針）には、企業の意思が大きく反映される。そのため、財務業務の在り方を理解した上でプロジェクト範囲を明確に設定していく必要がある。例えば、広く海外展開を行っている企業において、財務業務を現地法人に任せるのか、地域統括会社に任せるのか、本社や金融統括会社で一括管理を行うのかにより、財務管理システムに求められる機能や留意すべき事項が根本から異なる。また、取引金融機関の数に応じて、口座残高や入出金明細データの取得方法の検討範囲やテストの範囲が異なる。

プロジェクト範囲の緻密な検討および関係者間の認識合わせが、プロジェクトを成功に導く重要な第一歩となる。

② システム選定

一般的に、日本での財務管理システムの選定では、大きく、国内金融機関が提供するCMSパッケージの導入と欧米を中心とした企業が提供するTMS（Treasury Management System）パッケージの導入に分かれる。金融機関が提供するCMSパッケージ導入の場合、比較的短期間かつ低コストでの導入が可能となる。但し、プーリングや支払代行、ネットिंगといったCMSに関する

る基本機能は装備されているものの、統括会社における流動性予測管理や複数金融機関の口座の一元管理、仕訳作成など、財務業務を行う上で不足する機能については、別途追加が必要となる。一方で、TMS は比較的機能が充実しているものの、日本語に未対応であるなど、導入時のハードルが比較的高い。

③ システムテスト

財務管理システム導入においても様々なテストを行うが、財務管理システム特有のテストとして金融機関との支払データ送信テストが挙げられる。上述の通り、支払業務は確実な実行が求められる業務であるため、細かな設定も含め、新たな財務管理システムで作成した支払データが、各金融機関で受取可能か否かを確認することを目的として実施する。本テストを行うには、各金融機関に申請書を提出した上で、調整を行う必要があるため、時間的に余裕を持った計画策定が重要となる。

5. 最後に

財務管理システムの導入のみで、財務業務遂行上の課題の全てを解決できるわけではないが、安全・確実に決済業務を遂行し、経営判断を行う上で重要な予測情報を提供する財務管理システムは、企業活動を支える重要インフラとなるため、積極的に導入を進めて頂きたい。そして、財務管理システム導入の際には、本稿が少しでもお役に立てば幸いである。

参考書籍 『グローバルCMS 導入ガイド』（岡部武 著, 松尾美枝 監修、中央経済社）